المحاضرة الثامنة
(الاسبوع التاسع)
الاساليب الفنية في تطوير الاستراتيجيات والاختيار الاستراتيجي

الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق

- في المحاضرة الماضية تم تناول العديد من الاستراتيجيات غير انه لا يمكن للمدراء الاستراتيجيين تبني كل الاستراتيجيات السابقة،بل لا بد لهم من تطوير مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق والتي تتناسب مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية وأهدافها.
- الاستراتيجيات المطورة ستكون أساسا للاختيار الاستراتيجي في المرحلة التالية.

الاساليب المستخدمة في تطوير الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق

١ -مصفوفة SWOT:

مصفوفة تحليل عناصر القوة والضعف وعناصر الفرص والتهديدات، هو عبارة عن تحليل على مستوى المنظمة يتم من خلاله مقابلة عناصر القوة والضعف في المنظمة مع عناصر الفرص والتهديدات الناشئة عن البيئة المحيطة بهدف تطوير سلسلة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق.

أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إعداد مصفوفة SWOT:

- تعد عملية الموائمة التي تتم بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية هي أكثر الخطوات صعوبة في إعداد هذه المصفوفة، حيث تعد فن أكثر منها علم نظراً لاعتمادها بشكل أساسي على الحكم والتقدير الشخصي.
- ليس بالضرورة أن يتم اقتراح استراتيجيات لجميع الخلايا المكونة لهذه المصفوفة.
- يمكن الجمع بين أكثر من عنصر داخلي ومواءمتهم مع أكثر من عنصر خارجي لاقتراح الاستراتيجيات البديلة المناسبة.
- إن كل إستراتيجية مقترحة تعالج عوامل داخلية أو خارجية محددة.

وبناء على ذلك يهمنا أن نحدد كيف تتم عملية الموائمة؟

سيتم التعرف على كيفية إتمام عملية الموائمة عند إعداد مصفوفة SWOT من خلال أمثلة عملية على النحو التالي:

مثال : مصفوفة SWOT لإحدى شركات إنتاج وتعبئة الأغذية المحفوظة.

نتائج تقييم البيئة الداخلية / نتائج تقييم البيئة الخارجية	نقاط القوة (S) - مركز مالي جيد. - سلعنا استهلاكية يمكن ترويجها بتكثيف الجهود البيعية. - وجود طاقة غير مستغلة.	نقاط الضعف (W) - محدودية خط الإنتاج. - إدارة عليا مسنة وضعيفة. - نظم سيئة للحوافز والجزاءات. - ضعف أنشطة البحوث والتطوير.
الفرص (O) - الصناعة مزدهرة ونامية. - إمكانية تحقيق وفورات الحجم الكبير بتملك منافذ للتوزيع. - انخفاض تكلفة الدخول إلى أو الخروج من الأسواق الجديدة. - السوق الحالي لم يصل لحد التشبع	(SO) - تكامل رأسي للأمام. - اختراق السوق "النفاذ للسوق". - تنمية / تطوير السوق.	(WO) - تطوير وتعديل نظم الحوافز والجزاءات. - تعديل هيكل الإدارة العليا. - دعم أنشطة البحوث والتطوير.
التهديدات (T) - قلة عدد الموردين بالمقارنة بعدد المنافسين في السوق. - ارتفاع تكلفة التوريدات بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج. - معوقات تتعلق بالضرائب. - تدهور الظروف الاقتصادية السائدة. - زيادة الضغوط التنافسية نتيجة ظهور منافسين أقوياء.	(ST) - تكامل رأسي للخلف.	(WT) - الاندماج مع شركة أخرى. - تخفيض حجم العمليات الحالية التي تتم بالشركة.

ويمكن توضيح كيفية إتمام عملية الموائمة عند إعداد المصفوفة السابقة على النحو التالي:

* **بالنسبة لاستراتيجيات الخلية (SO)**

- التكامل الرأسي للأمام "أي امتلاك منافذ التوزيع = توافر مركز مالي جيد + ازدهار ونمو الصناعة + إمكانية تحقيق وفورات الحجم الكبير بتملك منافذ للتوزيع.

- اختراق السوق "أي زيادة الحصة السوقية للمنظمة في السوق الحالي والمنتجات الحالية" = السوق الحالي لم يصل لحد التشبع + سلع استهلاكية يمكن ترويجها بتكثيف الجهود البيعية.

- تنمية السوق "أي الدخول في أسواق جديدة لبيع المنتجات الحالية" = وجود طاقة غير مستغلة + انخفاض تكلفة الدخول إلى والخروج من الأسواق الجديدة.

* بالنسبة لاستراتيجيات الخلية (ST)

- تكامل رأســي للخلف "أي امتلاك مصــادر التوريد" = مركز مالي جيد + قلة عدد الموردين + ارتفاع تكلفة التوريدات بالنســبة للتكلفة الإجمالية للمنتج.

* بالنسبة لاستراتيجيات الخلية (WT)

- الاندماج مع شــركة أخرى = معوقات تتعلق بالضــرائب + محدودية خط الإنتاج + إدارة عليا مسنة وضعيفة.

- تخفيض حجم العمليات الحالية التي تتم بالشركة = زيادة الضغوط التنافسية + تدهور الظروف الاقتصادية.

٢- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG:

هو أسلوب أو أداة من أدوات التحليل على مستوى المنظمة لتحديد مجموعة الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق والتي تستخدم في تحديد الانشطة التي يتعين على المنظمة الاستمرار فيها أو الخروج منها أو دخولها.

مثال عملي:

إذا أتيحت لديك البيانات التالية عن موقف المبيعات والأرباح ومعدل النمو لإحدى المنظمات التى تتعامل فى خمس منتجات: (الأرقام بالجنيهات).

المنتجات	المبيعات	نسبة المبيعات	الأرباح	نسبة الأرباح	نسبة الحصة في السوق	معدل النمو
١	٦٠٠٠٠	%٣٧	١٠٠٠٠	%٣٩	%٨٠	١٥+
٢	٤٠٠٠٠	%٢٤	٥٠٠٠	%٢٠	%٤٠	١٠+
٣	٤٠٠٠٠	%٢٤	٢٠٠٠	%٨	%١٠	١
٤	٢٠٠٠٠	%١٢	٨٠٠٠	%٣١	%٦٠	٢٠-
٥	٥٠٠٠	%٣	٥٠٠	%٢	%٥	١٠-
المجموع	١٦٥٠٠٠	%١٠٠	٢٥٥٠٠	%١٠٠	-	-

المطلوب:

١- استخدام البيانات الموضحة بالجدول السابق في تحديد المركز التنافسي للمنتجات الخمسة وذلك بالاستعانة بمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

٢- إبداء رأيك فيما توصلت إليه من نتائج.

الحل:

(١) إعداد مصفوفة بوسطن لتوضيح المركز التنافسي لمنتجات المنظمة:

الحصة السوقية النسبية في الصناعة

الحصة السوقية النسبية للمنظمة

مرتفع — متوسط — منخفض

- — ٠,٥٠ — صفر

معدل نمو الأعمال في الصناعة

مرتفع +٢٠%

متوسط صفر

منخفض - ٢٠%

%٣٩ (١)

%٢٠ (٢)

%٨ (٣)

%٣١ (٤)

%٢ %٥ (٥)

(٢) التعليق على النتائج المستخلصة من المصفوفة الموضحة أعلاه:

أ ـ تتعامل المنظمة في خمس منتجات تتراوح مبيعاتها من ٥٠٠٠ جنيه إلى ٦٠٠٠٠ جنيه، وتحصل المنظمة على معظم مبيعاتها من المنتج رقم (١)، ولذلك فإن الدائرة التي تمثل هذا المنتج تعد أكبر الدوائر في المصفوفة وبالمثل فإن أصغر الدوائر هي التي تمثل المنتج رقم (٥) لأن مبيعات هذا المنتج لا تتجاوز ٥٠٠٠ج والجزء المظلل في كل دائرة يوضح النسبة المئوية للأرباح التي يشارك بها كل منتج للأرباح الكلية للمنظمة.

ب- يساهم المنتج رقم (١) بأكبر قدر من الأرباح حيث تبلغ أرباحه ٣٩% من أرباح المنظمة. وبالتالي فهو يعتبر نجم المنظمة في حين أن المنتج رقم (٢)، (٣) يمثلان علامة استفهام، أما المنتج رقم (٤) فيمثل البقرة الحلوب، والمنتج (٥) هو الكلاب ولذا ينبغي التخلص منه.

جـ - يجب على المنظمة أن توجه مزيد من مواردها لزيادة الاستثمارات في المنتج رقم (١) نظراً لما يتمتع به من فرص نمو سوقية متزايدة.

د- بالنسبة للمنتجين (٢، ٣) نجد أنهما بالرغم أن مبيعاتهما يمثلان (٤٨%) من إجمالى مبيعات المنظمة، إلا أن الأرباح المحققة منهما متدنية حيث تبلغ ٢٨% لكليهما ولذا فهما يمثلان علامة اســتفهام كبيرة، وعلى المنظمة أن تقرر إما أن توجه مزيد من الاستثمارات لتطويرهما وتدعيمهما أو إلغائهما وخاصة المنتج رقم (٣).

هـ- بالنسبة للمنتج رقم (٤) يمثل مورداً أساسياً للنقدية بالمنظمة، فبالرغم من أن مبيعاته في حدود ١٢% من مبيعات المنظمة ككل، إلا أنه يحقق حوالى ١/٣ أرباح المنظمة (٣١%) ولعل هذا يشير إلى أهمية هذا المنتج بالنسبة للمنظمة، ولذا يجب على المنظمة أن تبحث عن اســتراتيجيات بديلة تفتح أمام هذا المنتج آفاق وفرص جديدة للنمو، وبما يجعلها تنتقل به إلى خلية النجوم.

و- أما المنتج رقم (٥) فهو يقع في أسوأ الخلايا "الكلاب" حيث يحقق معدل نمو منخفض، وحصة سوقية منخفضة أيضاً، ومن حسن حظ هذه المنظمة أن هـذا المنتج لا يمثـل أكثر من ٣% من المبيعـات، و٢% من الأربـاح بالمنظمة. ولذا فإن الاستراتيجية المناسبة التي يمكن تطبيقها في هذه الحالة هي إســقاط هذا المنتج فوراً أو بالتدريج، ولكن هذا لا يعنى أن هذه هي الاســتراتيجية الوحيدة التي يمكن اتباعها في هذه الحالة بل من الممكن أن تنتظر المنظمة لحين خروج بعض المنافسين من السوق فيتركوا أمام هذا المنتج فرصة ثانية من الانتعاش.

وعلى ذلك يمكن القول إن هذه المنظمة بصفة عامة في وضع جيد حيث نجد أن المنتج الأول والرابع يسهمان ب٧٠% من إجمالي الأرباح، بالرغم من أن مبيعاتهما في حدود ٤٩% من إجمالي مبيعات المنظمة، أما المنتجات الثاني والثالث والخامس فنجد أرباحها لا تزيد عن ٣٠%، بالرغم من أن مبيعاتهم مجتمعة تمثل ٥١% من إجمالي مبيعات المنظمة ولذا فهم يقعوا في خلية علامات الاستفهام والكلاب.

٣- نموذج مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك

وهو نموذج وضعته شركة جنرال إلكتريك العالمية بالتعاون مع إدارة ماكينزي للاستشارات لتلافي عيوب مصفوفة بوسطن ويطلق عليه نموذج إشارات المرور لأنه يقسم الإستراتيجيات إلى ثلاثة مجموعات:

- اللون الأحمر (توقف): درجة منخفضة من أولوية الاستثمار
- اللون الأصفر (انتبه واستعد): درجة متوسطة من أولوية الاستثمار
- اللون الأخضر (امضي قدماً): درجة مرتفعة من أولوية الاستثمار

- تتألف مصفوفة ماكينزي من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين ، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي ، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة . ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة اعمال المنظمة أو وحدات الأعمال .

- يقوم هذا النموذج على تقييم درجة جاذبية الصناعة . وجوانب القوة الخاصة بوحدة أو نشاط الأعمال محل التقييم .
- لا يستخدم معدل النمو كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة.
- لا يعتمد على حصة المنظمة في السوق .
- يقدم مستويات وسطى في التقييم .
- **وتعبر الدوائر الموجودة داخل المربع عن حجم مبيعات الصناعة الكلية لوحدة الأعمال ، أو المنتج وتشير الأجزاء المظللة داخل كل دائرة الى حصة السوق لوحدة الأعمال .**

الشكل العام للمصفوفة

أبعاد المصفوفة

البعد الأول : جاذبية الصناعة

تتحدد درجة جاذبية الصناعة بفعل مجموعة من العناصر مثل : حجم السوق ، درجة الموسمية في النشاط ، درجة شدة وتركيز المنافسة، درجة استخدام الطاقة المتاحة ، درجة التمايز التكنولوجي

البعد الثاني : قوة النشاط (المركز النسبي له) إن قوة النشاط محل التقييم يتم تحديدها من خلال استخدام عدد من العناصر أهمها : حصة النشاط أو الوحدة في السوق ، درجة الموسمية في منتجات النشاط درجة ما تتمتع به المنظمة من مزايا تنافسية ، درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة ، المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة

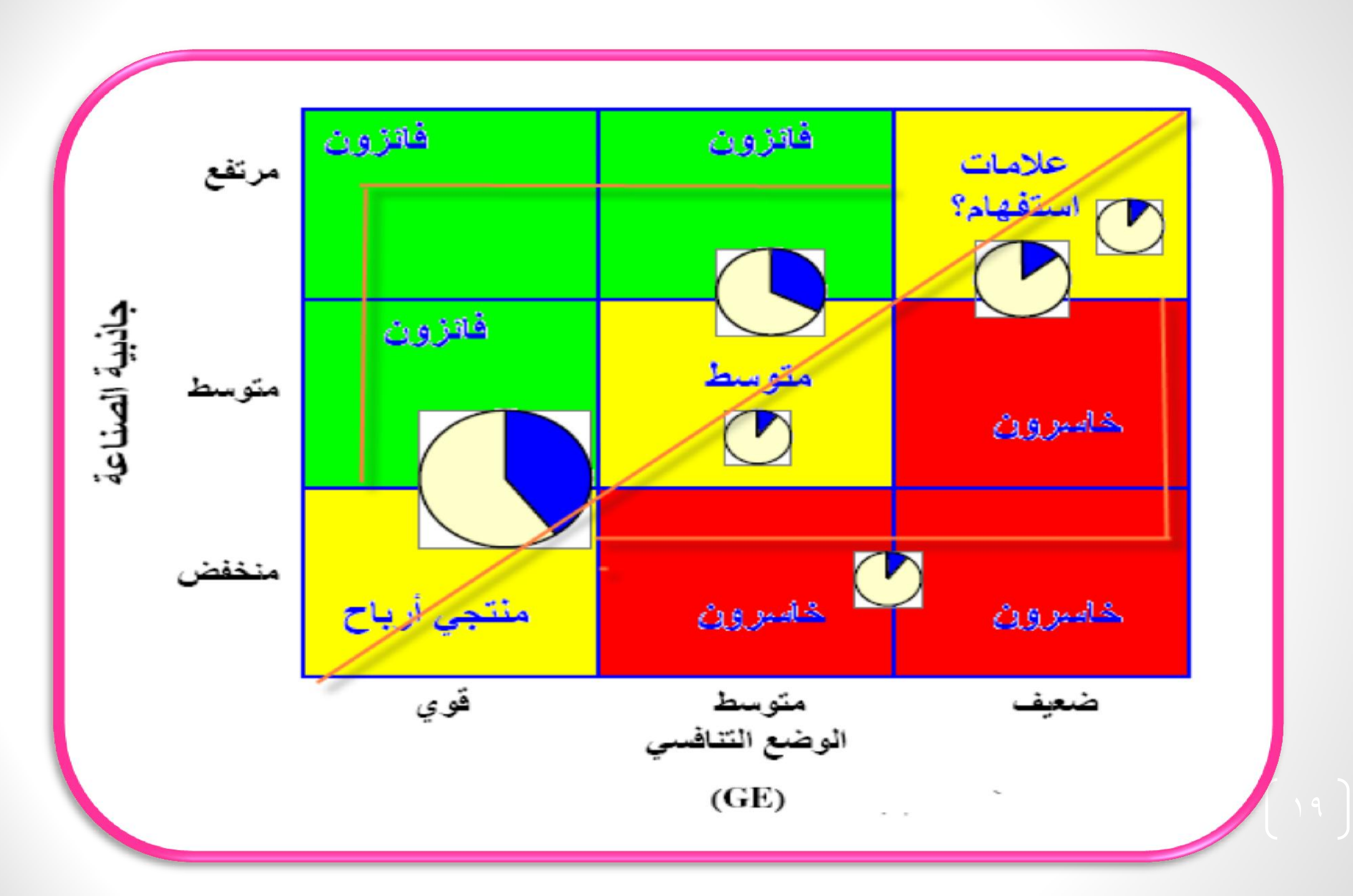
قوة النشاط (الاعمال) ←

جاذبية الصناعة ↑

	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
مرتفعة	الإختبارية	النمو الاختياري	الاستثمار والنمو
متوسطة	الحصاد/ الاستبعاد	الإختبارية	النمو الاختياري
منخفضة	الحصاد/ الاستبعاد	الحصاد/ الاستبعاد	الإختبارية

خطوات إعداد المصفوفة

١. تحديد العوامل التي تحدد درجة جاذبية الصناعة
٢. تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته بحيث يكون مجموع الأوزان المعطاة تساوي الواحد الصحيح.
٣. يتم إعطاء درجة لكل عامل من العوامل تتراوح بين (١) و (٥)،حيث يشير الرقم (١) إلى أسوء درجة، والرقم (٥) إلى أفضل درجة.
٤. ضرب وزن كل عامل في الدرجة المعطاة له للحصول على الوزن المرجح ثم تجمع النتائج لتحديد درجة جاذبية الصناعة
٥. القيام بنفس الخطوات السابقة لتحديد قوة النشاط النسبية
٦. تحديد موقع كل نشاط (نقطة التقاطع)على المصفوفة بالاعتماد على درجة جاذبية الصناعة وقوة النشاط ثم رسم الدائرة بحيث تتناسب مساحتها مع أهمية الصناعة بالنسبة للمنظمة والمساحة المظللة في الدائرة تعبر عن حجم الأرباح المحققة.



فائزون
فائزون
علامات استفهام؟
مرتفع
فائزون
متوسط
متوسط
خاسرون
منخفض
منتجي أرباح
خاسرون
خاسرون
جاذبية الصناعة
قوي
متوسط
ضعيف
الوضع التنافسي
(GE)

جاذبية الصناعة مرتفع\قوة النشاط منخفضة: • الاحتفاظ بالموقف الكلي • البحث عن تدفق نقدي • الاستثمار في ظل مستوى معين	**جاذبية الصناعة مرتفع \ قوة النشاط متوسط :** • تحديد قطاعات النمو • الاستثمار بقوة • الاحتفاظ بالموقع	**جاذبية الصناعة مرتفعة\قوة النشاط مرتفعة :** • النمو • السيطرة في السوق • تعظيم الاستثمار
جاذبية الصناعة متوسطة \قوة النشاط منخفضة: • الاستغناء عن خطوط الإنتاج • تدنية الاستثمار • الاستبعاد	**جاذبية الصناعة متوسطة\قوة النشاط متوسطة :** • تحديد قطاعات النمو • التخصص • الاستثمار اختيارياً	**جاذبية الصناعة متوسط \قوة النشاط مرتفع :** • تقييم إمكانيات تحقيق موقع قيادي من خلال تقسيم السوق إلى قطاعات • تحديد جوانب الضعف • بناء جوانب قوة
جاذبية الصناعة منخفضة\قوة النشاط منخفضة : • الخروج من السوق والاستبعاد	**جاذبية الصناعة منخفضة \ قوة النشاط متوسطة:** • التخصص • البحث عن قطاعات أخرى في السوق • أخذ الخروج بالحسبان	**جاذبية الصناعة منخفضة \قوة النشاط مرتفع :** • التخصص • البحث عن قطاعات أخرى في السوق • الاستحواذ

مثال عملي :

ترغب إحدى الشركات بتطبيق مصفوفة (GE) على أحد الأنشطة لمعرفة موقع هذا النشاط على المصفوفة تمهيداً لتحديد مدى أولوية الاستثمار في مثل هذا النشاط.

أولاً : نقوم بتحديد عوامل جاذبية الصناعة والوزن النسبي لكل عامل ثم إعطاء درجة من خمسة لكل عامل والحصول على الوزن المرجح كما في الجدول التالي :

عوامل جاذبية الصناعة	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
حجم الصناعة	٠.١٠	٣	٠.٣٠
نمو الصناعة	٠.٣٠	٥	١.٥٠
ربحية الصناعة	٠.٢٠	٤	٠.٨٠
كثافة رأس المال	٠.١٠	٥	٠.٥٠
الدور التكنولوجي	٠.٠٥	٥	٠.٢٥
شدة المنافسة	٠.٢٠	٤	٠.٨٠
الموسمية	٠.٠٥	٢	٠.١٠
المجموع	١.٠٠		٤.٢٥

ثانياً : نفس الخطوات السابقة للحصول على الوزن المرجح لعوامل قوة النشاط كما في الجدول

عوامل قوة النشاط	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
حصة السوق	٠.١٥	٥	٠.٧٥
المعرفة التكنولوجية	٠.٢٥	٥	١.٢٥
جودة المنتج	٠.١٥	٤	٠.٦٠
خدمات ما بعد البيع	٠.٢٠	٥	١.٠٠
منافسة الأسعار	٠.٠٥	٣	٠.١٥
تكاليف العمليات	٠.١٠	٣	٠.٣٠
الطاقة الإنتاجية	٠.١٠	٣	٠.٣٠
المجموع	١.٠٠		٤.٣٥

إحداثيات نقطة التقاطع (٤.٢٥، ٤.٣٥)

تقع النقطة في مربع الاستثمار والنمو حيث جاذبية الصناعة مرتفعة وقوة النشاط مرتفعة

المضامين الاستراتيجية لمصفوفة ماكينزي

- ينبغي من المنظمات التي تقع في موقع الخاسرين القيام باختيار احدى استراتيجيات الانكماش .
- تتبنى المنظمات التي تقع في موقع الفائزين استراتيجيات النمو والتوسع .
- الاهتمام بموقع منتجي الارباح من خلال استخدام المركز التنافسي القوي لينتقل الى موقع الفائزين
- يجب على المنظمة محاولة القيام بدفع الاعمال ذات الجاذبية الصناعية والمركز التنافسي المتوسط كي يصبح ضمن موقع الفائزين او منتجي الارباح

مفهوم الاختيار الاستراتيجي

- بعد ان يتم التعرف وتقييم الوضع البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، وبعد ان يتم توليد مجموعة من الاستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى القطاع. نكون بذلك قد توصلنا الي تصور نهائي عن شكل الاستراتيجية التي ستختارها المنظمة، وتسمى مرحلة القرار.
- **الخيار الاستراتيجي:** هو عملية اختيار بديل أو اكثر من بين البدائل الاستراتيجية التي تم استحداثها أو توليدها باستخدام أدوات التحليل.

كيف يتم تحديد أفضل إستراتيجية ؟

هناك اعتباران هامان

الأول

مقدرة الإستراتيجية المقترحة على التعامل مع العوامل الإستراتيجية التي يقدمها تحليل الفرص/التهديدات – جوانب القوة / الضعف .

الثاني

مقدرة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد و بأقل قدر من الآثار السلبية .

العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية

١-الاهداف: يتم اختيار البديل الذي يسهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

٢-العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية: يتم اختيار البديل الذي يمكنها من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات.

٣-العوامل الخاصة بنقاط القوة والضعف: يتم اختيار البديل المناسب بعد تحليل نقاط القوة والضعف

٤-العوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة: كنمط الادارة والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والعوامل السلوكية المتمثلة باتجاهات وميول العاملين في المنظمة.

العوامل المؤثرة في عملية الاختيار الاستراتيجي

- **هناك نوعين من المعايير المؤثرة في عملية الاختيار هما:**

النوع الاول: المعايير النوعية ومنها:

١-موقف المدراء الاستراتيجيين من المخاطر.

٢-احتياجات وقوة كبار المدراء.

٣-ضغوط البيئة.

٤-تصرفات المنافسين وردود افعالهم.

٥-تأثير الاستراتيجيات السابقة.

٦-الاعتبارات الزمنية.

٧-اسلوب اتخاذ القرار.

٨-مدى توافر الإمكانيات والقدرات المالية والفنية والبشرية لتطبيق الخيار الاستراتيجي

تابع

النوع الثاني: المعايير الكمية:

تعتبر مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي اسلوبا كميا موضوعيا لاختيار البديل الاستراتيجي الافضل.

تستخدم هذه المصفوفة المدخلات من المرحلة الاولى والمدخلات من المرحلة الثانية.

QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) for XYZ company

Key Factors	Alternative 1 - *Acquire Competitor* Weight	Attractiveness Scores	**Total Attractiveness Score**	Alternative 2 - *Expand Internally* Weight	Attractiveness Scores	**Total Attractiveness Score**
Strengths						
Unique product	0.11	2	**0.22**	0.08	1	**0.08**
Location of your business	0.09	3	**0.27**	0.06	2	**0.12**
Worker's unique skill set	0.15	1	**0.15**	0.13	4	**0.52**
Quality of product	0.11	4	**0.44**	0.15	4	**0.60**
Increasing work productivity	0.09	0	**0.00**	0.12	3	**0.36**
Weaknesses						
Lack of quality and customer service	0.10	4	**0.40**	0.13	3	**0.39**
Poor marketing and sales	0.15	2	**0.30**	0.10	1	**0.10**
Undifferentiated product	0.08	3	**0.24**	0.17	0	**0.00**
Negatively sensitive to globalization	0.12	1	**0.12**	0.06	1	**0.06**
Sum Weights	*100%*			*100%*		
Opportunities						
A new emerging or developing marke	0.09	4	**0.36**	0.12	0	**0.00**
Possible acquisition of a competitor	0.14	4	**0.56**	0.08	2	**0.16**
Membership in trade alliance	0.16	0	**0.00**	0.10	1	**0.10**
Threats						
Increasing competition in the market	0.08	4	**0.32**	0.12	1	**0.12**
Price war	0.10	3	**0.30**	0.14	0	**0.00**
Competitor oligopoly	0.18	2	**0.36**	0.09	1	**0.09**
US dollar exchange rate	0.09	0	**0.00**	0.20	0	**0.00**
Infavorable taxes	0.16	0	**0.00**	0.15	0	**0.00**
Sum Weights	*100%*			*100%*		
Sum Total Attractiveness Score			4.04	>		2.70

انتهت المحاضرة

